

Die Konsens-Pyramide

Pyramiden werden üblicherweise dann eingesetzt, wenn es darum geht, Gemeinsamkeiten aus einer Vielzahl von Meinungen herauszufiltern. Die Konsens-Pyramide beginnt mit der Annahme, es gäbe unterschiedliche Vorstellungen der Beteiligten, um am Ende zu einer gemeinsamen Wert- oder Zielvorstellung aller zu gelangen. Den Weg dorthin veranschaulicht sie als sozialen Prozess.

Die Konsens-Pyramide zeigt die Relativität und Begrenztheit individueller und gruppenspezifischer Wertvorstellungen auf. Sie erlaubt zerstrittenen Teams die Rückbesinnung auf Gemeinsames. Wenn innerhalb einer Organisationseinheit zwei oder mehr klar voneinander getrennte Gruppen arbeiten, deren Mitglieder wenige gemeinsam sozialisierte Zielvorstellungen haben, kann die Konsens-Pyramide dabei helfen, Vorurteile über den jeweils anderen abzubauen.

Schritt 1 : Vorbereitung durch Einzelarbeit

Die Arbeit beginnt mit einer kurzen Einzelarbeit. Der Moderator erläutert den Teilnehmenden im Stuhlkreis die erste Aufgabe : „Bitte überlegen Sie sich, welche Wertvorstellungen Ihre Arbeit am ehesten bestimmen. Was sind Ihre zentralen Werte im Hinblick auf die Arbeit mit Ihren Kunden / Klienten ? Machen Sie sich bitte Notizen. Formulieren Sie Ihre Vorstellungen aus persönlicher Sicht – zum Beispiel so : ‚Ich wünsche mir für meine Kunden ...‘ oder ‚Ziel meiner Arbeit ist, dass meine Klienten ...‘ Sie haben dafür etwa zehn Minuten Zeit.“ Die Aufgabenstellung hat der Moderator zusätzlich am Flipchart visualisiert, so dass sie während der Übung für jeden jederzeit sichtbar ist.

Schritt 2 : Einführung der Gesprächsregeln

Wenn sich alle Teilnehmenden ausreichend Gedanken und Notizen über ihre eigenen Werte oder Zielvorstellungen gemacht haben, werden die Gesprächsregeln für die Gruppenarbeiten eingeführt. Auf dem zweiten Flipchart wird ein vorbereiteter Bogen aufgeschlagen : „Für die Gruppenarbeiten gelten folgende Regeln :

Alle Mitglieder der Gruppe ...

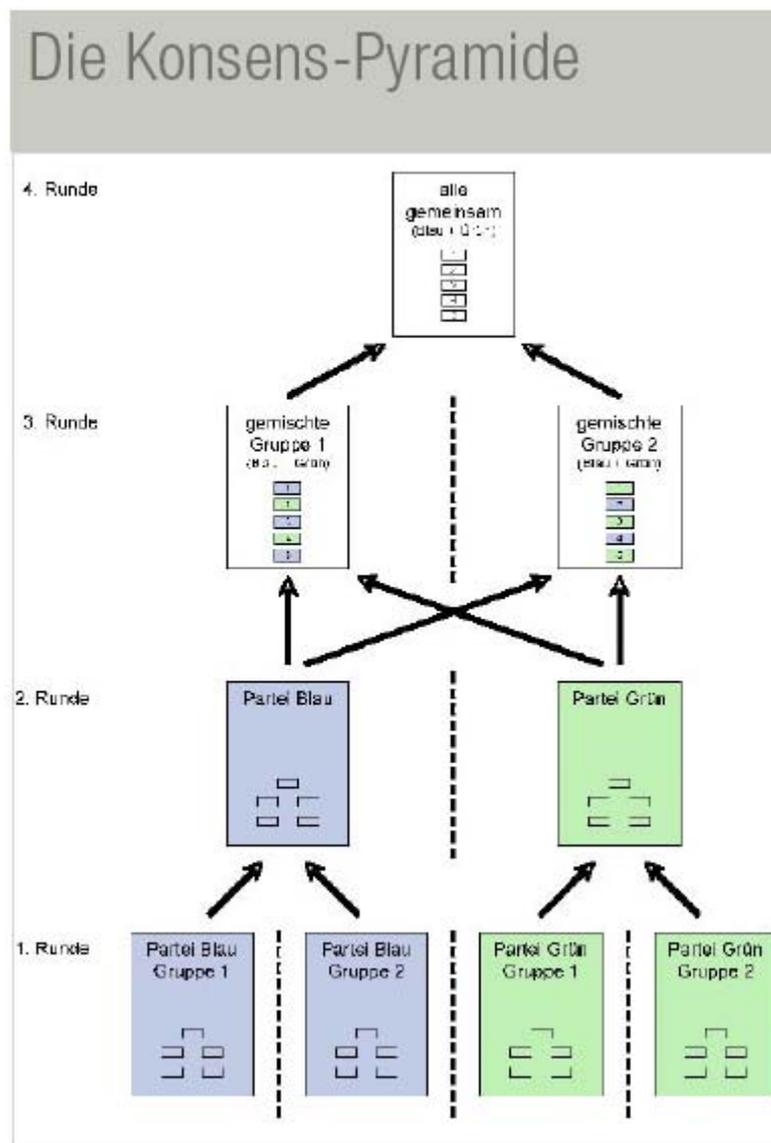
- bearbeiten gemeinsam die vorgegebene Aufgabe,
- können ihre Meinungen frei äußern,
- respektieren sich gegenseitig.

Wenn es um Ihre persönlichen Wertvorstellungen geht, sprechen Sie bitte immer in der ‚Ich-Form‘ – vermeiden Sie Formulierungen wie ‚es gibt ...‘ oder ‚man macht ... (nicht).‘

Die drei oberen Regeln sollen dafür sorgen, dass sich die Gruppen auf das Finden gemeinsamer Werte konzentrieren und dabei die elementaren Selbstverständlichkeiten erfolgreicher Kommunikation berücksichtigen. Die vierte Regel ist notwendig, weil es in den Bearbeitungsrounden um den Beitrag individueller Wert- oder Zielvorstellungen der Teilnehmenden geht und nicht um gesellschaftliche Normen, Standesregeln oder abstrakte Unternehmensziele. Eigene Werte müssen konsequent als solche vertreten werden, was mit dem Beharren auf „Ich-Botschaften“ erwirkt werden soll.

Schritt 3 : Die Basis der Pyramiden (Runde 1)

Jetzt teilt der Moderator die Teilnehmenden einer jeden Partei (im Weiteren als Blau und Grün bezeichnet) per Losverfahren auf je zwei etwa gleich große Gruppen auf.



Die vier Gruppen bekommen denselben schriftlichen Arbeitsauftrag, der etwa so lauten könnte : „Bitte einigen Sie sich in Ihrer Gruppe auf die fünf wichtigsten gemeinsamen Werte, die Ihre Arbeit in Bezug auf Ihre Kunden / Klienten bestimmen. Nutzen Sie dazu alle persönlichen Wertvorstellungen, die in der vorherigen Einzelarbeit notiert wurden, als Diskussionsgrundlage. Die neuen, gemeinsamen Werte müssen nicht unbedingt mit denen der Einzelarbeit im Wortlaut übereinstimmen; wichtig ist, dass alle Mitglieder Ihrer Gruppe diesen neuen Werten in hohem Maße zustimmen können. Bitte formulieren Sie jeden gemeinsamen Wert präzise und schreiben Sie ihn auf eine der vorbereiteten Moderationskarten. Sie haben für die Bearbeitung dieser Aufgabe etwa 25 Minuten Zeit.“

Die beiden Gruppen der Partei „Blau“ erhalten blaue Moderationskarten, während den beiden Gruppen der Partei „Grün“ grüne Karten ausgehändigt werden. Alle Karten sollten zudem eine Kennzeichnung tragen, z.B. einen Punkt im rechten oberen Eck, so dass sie problemlos der ersten Runde zugeordnet werden können. Die vier Gruppen sollten in verschiedenen Räumen arbeiten oder zumindest so, dass sie sich nicht gegenseitig stören.

Schritt 4 : Die Spitzen der Farbpyramiden (Runde 2)

Nachdem die vier Gruppen ihre gemeinsamen Werte gefunden haben, versammelt der Moderator jeweils alle Mitglieder derselben Partei in einem der Gruppenarbeitsräume und gibt beiden Parteien den schriftlichen Arbeitsauftrag für die zweite Runde. Alle Parteimitglieder sollen sich jetzt auf wiederum fünf gemeinsame Werte einigen, denen alle zustimmen können, wobei ihnen die zwei mal fünf Werte der vorherigen Runde als Grundlage für die Diskussion dienen. Auch für diese Aufgabe bekommen die Gruppen wieder 25 Minuten Zeit.

Die blauen bzw. grünen Moderationskarten der zweiten Runde sollten ebenfalls eindeutig markiert sein. Nach der zweiten Runde sammelt der Moderator die vier Kartenstapel der ersten Runde für die spätere Präsentation ein, wie auch die zwei Stapel der zweiten Runde für die folgende gemeinsame Bearbeitung in gemischten Gruppen. Die Stapel dürfen nicht durcheinander geraten.

Schritt 5 : Die gemischten Pyramiden (Runde 3)

Alle versammeln sich wieder im großen Stuhlkreis. Per Losverfahren werden durch den Moderator nun zwei gemischte Gruppen gebildet : Je eine Hälfte der Partei Blau und eine Hälfte der Partei Grün gehen zusammen. Wieder sollen in jeder Gruppe gemeinsame Werte gefunden werden, dieses Mal mit den bereits erarbeiteten fünf zentralen Werten beider Parteien als Grundlage. Der Moderator verteilt dazu je einen Stapel der blauen und einen der grünen Moderationskarten, die die Ergebnisse der zweiten Runde enthalten, sowie einen vorbereiteten Flipchart-Bogen (Überschrift „Gemeinsame Werte“) und einige weiße Moderationskarten für diese dritte Runde an die beiden gemischten Gruppen. Der schriftliche Arbeitsauftrag für die dritte Runde enthält zwei Aufgaben und könnte folgendermaßen lauten :

„Erstens : Bitte einigen Sie sich in Ihrer gemischten Gruppe auf die fünf wichtigsten gemeinsamen Werte, die Ihre Arbeit in Bezug auf Ihre Kunden / Klienten bestimmen. Nutzen Sie dazu alle gemeinsamen Werte, die Sie in der vorigen Runde erarbeitet haben, als Diskussionsgrundlage. Ihre neuen gemeinsamen Werte müssen nicht unbedingt mit denen der letzten Runde im Wortlaut übereinstimmen; wichtig ist, dass alle Mitglieder Ihrer gemischten Gruppe diesen neuen Werten in hohem Maße zustimmen können. Bitte formulieren Sie jeden gemeinsamen Wert präzise und schreiben Sie ihn auf eine der vorbereiteten weißen Moderationskarten. Wenn Sie damit fertig sind, geben Sie die Karten der vorherigen Runde bitte an den Moderator zurück.

Zweitens : Bringen Sie Ihre fünf gemeinsamen Werte in eine Reihenfolge : Welchen Wert halten Sie alle für den allerwichtigsten, welchen für den zweitwichtigsten usw. Schreiben Sie die fünf Werte in der Reihenfolge ihrer Wichtigkeit auf den vorbereiteten Flipchart-Bogen. Sie haben für diese Runde etwa 45 Minuten Zeit.“

Das Einsammeln der Karten der vorherigen Runde vor der Bearbeitung der zweiten Aufgabe erleichtert die Vorbereitung der nachfolgenden Präsentation. Der Stuhlkreis wird nun folgendermaßen erweitert : Das dritte Flipchart wird zwischen die beiden anderen geschoben. Der Stuhlkreis sollte nun so weit geöffnet sein, dass alle Teilnehmenden die Ergebnisse jederzeit gut einsehen können. Der Moderator pinnt die Karten der ersten und der zweiten Runde in Gestalt aufrecht stehender Pyramiden auf zwei Plakatwände, so dass die Arbeitsergebnisse beider Parteien separat dargestellt sind. Die beiden Flipchart-Bögen mit den je fünf gewichteten Werten der beiden gemischten Gruppen werden auf die äußeren Flipcharts gehängt.

Schritt 6 : Auswertung im Plenum

Nach der Pause bittet der Moderator die Teilnehmenden, sich die Pyramiden und die beiden Listen auf den Flipcharts in Ruhe anzusehen und besonders auf Unterschiede und Gemeinsamkeiten zwischen und innerhalb der Pyramiden zu achten.

Die Werte, die von den Gruppen in den ersten Runden erarbeitet wurden, unterscheiden sich erfahrungsgemäß stark zwischen den Parteien und schwächer zwischen beiden Gruppen einer Partei. Doch selbst zwischen den beiden Listen, die die nach Wichtigkeit sortierten Werte der beiden gemischten Gruppen enthalten, zeigen sich häufig größere Unterschiede – sei es in der Zusammenstellung der einzelnen Werte oder in ihrer Reihenfolge.

Wenn die Teilnehmenden die Informationen aufgenommen haben, eröffnet der Moderator die Diskussion im Stuhlkreis, indem er eine Reihe von Fragen stellt, die sich sowohl auf die konkreten Ergebnisse als auch auf den Prozess der Konsensbildung beziehen können. Fragen könnten sein : Was ist Ihr erster Gedanke in Bezug auf das bisherige Ergebnis ? Was fällt Ihnen auf ? Was hatten Sie erwartet ? Auf welche Weise sind Sie zu den gemeinsamen Werten gekommen ? Woher, vermuten Sie, stammen die Unterschiede zwischen den Gruppen ? Welche Schlussfolgerungen ziehen Sie hieraus für den Arbeitsalltag ?

Schritt 7 : Die Spitze der Pyramide (Runde 4)

Wenn die Teilnehmenden dazu bereit sind, kann in einer letzten Runde im offenen Stuhlkreis (z. B. durch Zuruf) aus beiden gewichteten Werte-Listen eine endgültige Aufstellung der wichtigsten Werte, die „oberste Spitze“ der Pyramide, erarbeitet werden. Der Grad an Zustimmung der gesamten Gruppe zu diesen letzten fünf gemeinsamen Werten kann abschließend mithilfe einer zweifarbigen Punktabfrage ermittelt werden. Am Ende fotografiert der Moderator alle Visualisierungen in der Reihenfolge ihrer Entstehung und übermittelt diese den Teilnehmern.